

**REPÚBLICA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO**

**EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO BASE FUNDAMENTAL DE LOS
SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**Trabajo de Grado presentado como requisito al grado de Especialista
en Control Interno.**

Autor: Cuervo Arias Claudia Yanet

Tutor: Guevara Luz Mery

Bogotá, D.C, Agosto de 2010

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE	pp. ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	6
Capítulo	
I POR QUÉ CAMBIAR?	8
II DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y ASPECTOS SENSIBLES AL CAMBIO	10
III LA CULTURA ORGANIZACIONAL	13
IV LOS AGENTES DE CAMBIO	16
V BARRERAS PARA EL CAMBIO	18
VI LA ESTRATEGIA DE CAMBIO	25
REFERENCIAS	28

DEDICATORIA

Este ensayo lo dedico a mi querido esposo Genderson, por su comprensión y total apoyo. A Dios y la virgen que nos iluminan a diario y nos dan la fortaleza para seguir adelante. Y a mi familia que es la base fundamental de mi vida y quienes siempre están orgullosos de todos mis logros.

RESUMEN

Por. Claudia Y. Cuervo ¹

Los constantes cambios en el entorno económico han llevado a los empresarios a acoger nuevos conceptos administrativos y de gestión que les permitan ser más competitivos. Sin embargo; en el afán por cumplir los estándares de calidad para suplir las necesidades de sus clientes, muchos de ellos han emprendido una maratónica carrera contra el tiempo para lograr la tan anhelada certificación de calidad, con la convicción de que esto será la solución a sus problemas. En este camino algunos se han quedado rezagados de la meta ya que no tomaron en cuenta las consecuencias de esos cambios impuestos en sus organizaciones.

Este trabajo brinda un análisis de los efectos de los cambios organizacionales y de la importancia de que los directivos estén dispuestos a asumirlos y a apoyar a sus colaboradores en todos los procesos, haciendo que la implementación de los Sistemas de Calidad y de Control Interno sea recibida como un beneficio y no como una imposición y por tanto lleven a generar un mayor sentido de pertenencia por sus empresas.

Descriptores: Cambio Organizacional, Barreras para el Cambio, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The constants changes in the economic environment have led the managers to adopt new concepts about administration and management that allow them to be more competitive. However; in the eagerness of accomplish the quality standards needed for covering the needs of their clients, lots of them have initiated a marathonic career against time in order to get such desired quality certification and with the conviction of that will be the solution to their problems. At this hard road some of them have been lagging from the goal for not having considered the consequences of these changes imposed on their organizations.

This work brings an analysis of the effects of the organizational changes and the importance of a good disposition and commitment from the directives to

assume them and support to their collaborators in all the processes, making the implementation of the Quality Systems and the Internal Control is received as a benefit instead a imposition and therefore lead the generation of a greater sense of belonging for their enterprises.

Descriptors: Organizational change, barriers to change, organizational culture.

¹ *Contadora Pública egresada de la Universidad Militar Nueva Granada*

INTRODUCCIÓN

El tema de la gestión estratégica y los conocimientos de la cultura organizacional y de los procesos en todos los niveles de la organización, son la base fundamental en la implementación de un sistema de control interno y/o de gestión de calidad ya que generan flujos constantes de información.

Cuando al interior de las empresas se decide trabajar con estos sistemas, se generan cambios importantes en las condiciones de trabajo y de dirección que pueden causar desequilibrios temporales. Es necesario conocer que al superarlos se logran beneficios en todos los aspectos de la organización.

Este trabajo es el resultado de mi experiencia profesional en el proceso de capacitación y sensibilización de los empleados antes de implementar un sistema de gestión de calidad y especialmente muestra la importancia del compromiso gerencial en este proceso.

En el desarrollo del presente ensayo, quiero brindar una opinión sustentada y sólida acerca de la importancia del cambio organizacional desde la dirección para el éxito de los sistemas de control interno y de gestión de la calidad; para esto, es importante tener conocimientos claros acerca de los agentes de cambio, los aspectos sensibles, y los tipos de cambio que se dan en las organizaciones. Igualmente, hacer un recuento de las barreras para el cambio y finalmente, sensibilizar a los lectores en la

meta principal de dejar a un lado los paradigmas con que trabajamos y dejarnos guiar por un nuevo estilo de dirección orientado al cliente y a la mejora continua para lograr los objetivos de los sistemas antes mencionados.

Este análisis debe servir como fuente de información a los estudiantes, los empresarios, los trabajadores, y en general; a todos los actores de los procesos que deciden asumir un sistema de control interno y/o de gestión de calidad en sus organizaciones.

CAPÍTULO 1. POR QUÉ CAMBIAR?

En los últimos tiempos, la economía se ha caracterizado por una evolución constante, es por ello que las empresas deben ser capaces de captar las exigencias del mercado y aumentar permanentemente la satisfacción de los clientes; pero esto solo se logra si existe una capacidad para adaptarse a los cambios por parte de la dirección, la organización y las personas que son precisamente las ejecutoras de estos procesos.

Como dice Garcia (2010, p. 3): “El cambio significa pasar de una condición a otra y afecta a individuos, grupos y organizaciones por igual, todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y cada vez son más veloces”.

Hoy en día, las organizaciones realizan constantes mediciones del cumplimiento de sus objetivos; la misión empresarial ha tomado un rol muy importante ya que es la razón de ser de la empresa y por eso debe ser conocida por todos. Sin embargo, pasado un tiempo, al revisar la misión encontramos que su contenido ya no se ajusta a la razón de ser de la empresa y que por tanto debe ser reformulada, surge entonces la pregunta de ¿cuál pudo ser la causa que generó ese cambio?, y luego de hacer una lluvia de ideas, encontramos que esta misión se ha visto afectada por

diferentes factores, tales como: la competencia, la tecnología, el personal, los programas de capacitación, las necesidades de nuestros clientes, entre otros. Comprendemos entonces que nada es estático, y que lo que permanece estable, está en vía de extinción.

Como indica Betancourt (2006). "...lo mejor que pueden hacer las organizaciones es adelantarse al futuro, hacer las cosas correctamente y correr lo más rápidamente posible para poder ser exitosos en ambientes altamente competitivos como los actuales". (p. 13).

Esto nos lleva al tema central de este ensayo, y es la evolución constante de las organizaciones, y la necesidad de implementar unos procedimientos claros que puedan ser medidos constantemente y que produzcan cambios al interior no solamente de las empresas, sino de las personas, por lo que los directivos deben entender que en ese correr lo más rápidamente posible para poder ser exitosos si se hace de manera impositiva pueden causar un efecto contrario, llevando a las organizaciones a entrar en crisis.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y ASPECTOS SENSIBLES AL CAMBIO

Es importante que previo al proceso de implementación de los sistemas de control interno se realice un diagnóstico organizacional, como dice Amorós (2007): “Es totalmente esencial como punto de partida para el cambio planeado” y luego indica cuatro pasos básicos para este diagnóstico que son: “(a) Reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio, (b) Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio, (c) Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio y (d) Determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar” (p. 249).

En mi opinión, si una organización inicia el proceso de implementación de su sistema de calidad sin tener en cuenta los aspectos referenciados anteriormente, puede verse abocada a un fracaso y lo que es peor, esto la puede llevar a generar una mayor resistencia para un nuevo proceso. Además, se debe tener en cuenta que el cambio puede verse desde diferentes aspectos, tales como: estructura, tecnología, ambiente físico y personas, entre otros.

Un cambio en la estructura toca temas álgidos como líneas de autoridad, funciones y responsabilidad. A su vez, el cambio en la tecnología puede producir mejoras en los procesos, automatización y competitividad, pero puede generar choques en las personas por falta de conocimiento o porque se sienten amenazados al ser reemplazados por la tecnología. Por otra parte, los cambios tecnológicos normalmente requieren tiempo para su implementación. Cuando hablamos del cambio en el ambiente físico, normalmente los empresarios piensan en mejorar su infraestructura para optimizar sus espacios y procesos, pero no toman en cuenta que si se logra al mismo tiempo satisfacer las necesidades de sus trabajadores lograrán un mejor resultado ya que podrán optimizar la productividad, la comunicación y en general la actitud de los trabajadores.

El cambio en las personas, es el más difícil y el que requiere mayor tiempo; los empresarios deben invertir en capacitaciones que lleven al cambio de actitudes, y que generen un ambiente favorable para la adaptabilidad a los cambios constantes a los que se debe enfrentar la organización para cumplir sus metas, las cuales también deben ser cambiantes. En todos estos aspectos se debe hacer un seguimiento de la efectividad de los cambios realizados y de la comprensión de éstos ya que en ocasiones no se logran los resultados esperados.

En los procesos de cambio, el papel de los agentes de cambio consiste en hacer que las personas, directivos y empleados, rompan los paradigmas,

dejen de lado los viejos hábitos y aprendan nuevas formas para desempeñar sus funciones, adaptándose con facilidad y optimismo a las nuevas condiciones.

Igualmente, en la organización se deben establecer canales de comunicación asequibles que permitan brindar opiniones serias y sustentables sobre los resultados y sugerencias de mejora a los cambios establecidos.

CAPÍTULO 3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Normalmente, cuando escuchamos sobre cultura organizacional, nos dirigimos a la planeación estratégica, lo que hace que pensemos rápidamente en: la misión, la visión, la estructura organizacional, los valores corporativos, los objetivos corporativos, etc. Estos aspectos son la base del conocimiento de cada organización. Al hablar de cambio, surgen dudas respecto a las modificaciones que se deben hacer a estos postulados y aún más a la comunicación y comprensión de dichas variaciones. Según Arnoletto (2010):

En estos estudios sobre cambio organizacional, el tema de la cultura tiene la mayor importancia, porque todo cambio real y profundo es un cambio de cultura. (...) Cuando hablamos de cambio organizacional, necesariamente nos remitimos al tema de la cultura organizacional que es el conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización. En palabras simples, “es el modo que tenemos de hacer las cosas por aquí”. Es el conjunto de los valores y normas (formales e informales) que respaldan tales comportamientos; y configuran el ambiente o “clima mental” en el que se desarrolla la convivencia del grupo. (p.187)

Desde mi punto de vista, la cultura es muy importante en la vida de la organización y el cambio cultural depende de la habilidad que tengan los directivos para dar a conocer e incentivar en su personal nuevos conceptos que los lleven a romper voluntariamente sus paradigmas. Como dice Alhama:

Los valores se van modificando como efecto del aprendizaje continuo de las personas ante la necesidad de comprender el cambio que de por sí se originan ante la introducción y desarrollo de las nuevas tecnologías en la organización. El cambio profundo de una Organización, exige un Aprendizaje Organizacional capaz de transformar la Cultura de la Organización; y esto constituye parte esencial del Desarrollo Organizacional, evolutivo por su esencia. Lo que sucede es que la cultura predominante, no concibe que una Organización esté siempre en transformaciones, y los cambios se ven como parte de las intervenciones que las más de las veces siguen una lógica formal. Es decir, se sigue una visión utilitaria, buscando la máxima eficiencia humana a partir del supuesto ordenamiento de los recursos de la Organización. Alhama, R. (2004). *Nuevas Formas Organizativas*. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba. (p. 125).

Así mismo, considero que esa serie de valores asumidos que llevan a establecer la cultura organizacional tienen dos funciones: integración y adaptación; lo que hace necesario que los cambios sean introducidos gradualmente en todos los niveles de la organización, con el fin de aprovechar esa función de integración buscando que los individuos sigan a sus líderes con la confianza de continuar integrados a su grupo, sin producir un cambio brusco en la cultura organizacional; a su vez, con los cambios

más fuertes, es importante crear unas bases firmes en el grupo que permitan una rápida adaptación. Arnoletto (2010) afirma que:

Para propiciar estos cambios culturales, lo primero que hay que plantear es la necesidad ineludible de un fuerte liderazgo por parte de la Dirección. Si la Dirección no se pone al frente del proceso, si no lidera ni da el ejemplo, no hay cambio cultural posible, ni tampoco un proceso real de Calidad Total que perdure a través del tiempo. La Dirección no solo debe tomar la decisión de llevar adelante un proceso de mejora continua sino que debe ponerse al frente del mismo y participar activamente de las actividades que se generen por ese motivo. Esto suele significar, al comienzo del proceso, que la Dirección debe dedicar al menos un 20% de su tiempo de gestión al tema Calidad Total, y conferirle prioridad de tratamiento en todas sus reuniones de trabajo. (p.190)

En este aspecto considero, que los líderes además de dar su mejor ejemplo, deben soportarse en los llamados: “agentes de cambio”, que explicaré a continuación.

CAPÍTULO 4. LOS AGENTES DE CAMBIO

En las organizaciones para lograr una adaptabilidad efectiva, debemos apoyarnos en los llamados agentes de cambio, aquellas personas con capacidad para influir sobre individuos, grupos y organizaciones; éstos pueden ser internos ó externos. Los agentes internos tienen un mayor conocimiento de toda la empresa, gozan de credibilidad interna y están en general más familiarizados con los procesos de la organización, pero por estar tan involucrados no tienen una visión objetiva de su entorno. A su vez, los agentes externos son personas especializadas en teoría y métodos de cambio que pueden hacer cambios drásticos ya que no tienen que enfrentar las consecuencias. Lo que recomiendan los especialistas es realizar una combinación de agentes, de tal manera, que el agente externo identifique los elementos perjudiciales para la organización y dé sus recomendaciones y el agente interno ejecute y supervise el nuevo modelo. Como afirma Garcia (2010, párr. 3):

Se puede decir que un agente de cambio es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Debe mantener la búsqueda

permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio.

Los agentes de cambio, son muy importantes en los procesos ya que deben lograr establecer una nueva cultura, romper paradigmas y mejorar la comunicación en la organización.

CAPÍTULO 5. BARRERAS PARA EL CAMBIO

Para comprender un poco más este aspecto quiero remitirme a una situación que viví hace 10 años. En el año 2000, trabajé con una industria metalmecánica que estaba en proceso de expansión, la empresa contaba con 50 empleados y buscaba entrar en los procesos licitatorios con el estado, sus principales competidores ya se encontraban certificados con ISO 9000, por lo que el gerente de ventas vio esto como una debilidad de la compañía. Se hicieron varias reuniones de directivos donde se diseñaron diferentes formatos de calidad y finalmente se hizo una reunión con el personal: administrativos, de ventas y operativos; donde se recalcó la importancia de implementar un sistema de calidad en la empresa. A pesar de no entender mucho los empleados quedaron muy entusiasmados ya que les prometieron incentivos si se lograba sacar la certificación en un tiempo récord. Pasados algunos meses la empresa se ganó una licitación importante, los dueños vieron que habían aparentes demoras en los procesos productivos a causa del diligenciamiento de formatos y en el afán de cumplir con la entrega del producto dejaron notar su falta de interés por el naciente sistema de calidad, ellos mismos no entendían los formatos que habían diseñado los directivos por lo que exigieron volver a los métodos antiguos. Se generaron roces entre

dueños y directivos, se perdió autoridad ante el equipo de trabajo y en general la gente perdió el interés por el sistema. En este ejemplo podemos notar claramente la falta de compromiso directivo y de comunicación organizacional. Los dueños fueron renuentes al cambio y llevaron a sus trabajadores a una situación igual. Adicionalmente, la expectativa de un mayor ingreso por los incentivos ofrecidos generó inconformidad en los trabajadores, la producción bajo y la resistencia a nuevos cambios se hizo notar rápidamente.

Normalmente, un proceso de cambio puede causar ansiedad o miedo ante la pérdida del equilibrio aparente en que nos encontramos, esto puede llegar a ser peligroso, ya que al no realizar la sensibilización adecuada, las personas pueden regresar a su comportamiento anterior.

Algunas barreras que se presentan en los procesos de cambio son: El sentimiento de pérdida y la resistencia. Dentro del sentimiento de pérdida podemos clasificar cuatro (4) aspectos que son: capacidad, relaciones, dirección y territorio.

Cuando hablo del sentimiento de pérdida de capacidad, me refiero; a aquel que se presenta cuando un empleado siente que no cuenta con los conocimientos necesarios para competir, esto sucede principalmente al enfrentarse a cambios tecnológicos o a nuevos líderes. También puede

existir sentimiento de pérdida de capacidad, cuando para un cargo igual se contratan personas de mayor preparación académica.

El tema de pérdida de relaciones se presenta ya que los cambios generan inseguridad y estrés que pueden llevar a ambientes de trabajo más exigentes y de competencia que en ocasiones causan roces entre compañeros de trabajo.

El empleado igualmente, puede sentir que pierde la dirección, ya que como mencioné anteriormente, si la misión que es la razón de ser de la empresa, varía, lo que hace que los objetivos sean modificados y en general cambie el direccionamiento estratégico, y si adicionalmente no hay una comunicación constante y efectiva, el empleado puede sentirse desorientado y sin rumbo.

Por último, también puede presentarse el sentimiento de pérdida del territorio ya que aunque el espacio de trabajo, los implementos y los cargos no son propios, como seres humanos territoriales tenemos la tendencia a apropiarnos de ellos, es por esta razón que los empleados pueden sentirse desplazados aunque no sea esta la intención.

En el caso de la resistencia al cambio, podemos dividirla en dos (2): Resistencia individual y resistencia organizacional. La resistencia individual hace referencia a las características propias de cada ser humano, rasgos de su personalidad, hábitos, temor a lo desconocido y el procesamiento

selectivo, es decir; esa capacidad que tiene el hombre de elegir en el ambiente aquello que le agrada y desechar lo que no le conviene. Además la defensa a su comodidad personal (salario, poder, costumbres, condiciones de trabajo, etc) y el rechazo a asumir riesgos. Igualmente, las percepciones incorrectas sobre metas, objetivos y resultados.

La resistencia organizacional, también puede ser generada por las mismas causas manifestadas anteriormente, unidas a otras como: a) La inercia estructural que se manifiesta en procesos establecidos en la compañía tales como; procesos de selección, capacitación y difusión. b) Enfoque limitado al cambio, cuando pretendemos cambiar un subsistema sin contar con el sistema principal, éste tiende a anular los cambios. c) La inercia de grupo, que tiene que ver con los compromisos adquiridos y con normas internas que generan comodidad general. d) Amenaza a las relaciones de poder, ya que ante una redistribución de funciones, los mismos líderes pueden generar un frente común de resistencia.

Algunas manifestaciones de resistencia al cambio son: Los continuos elogios a aspectos del pasado, criticar o cuestionar acciones tomadas, bajo rendimiento en el trabajo, ausentismo, desmotivación, indisciplina, rotación, entre otras. La resistencia al cambio se puede manifestar de manera abierta, con franqueza e inmediatez o de manera cerrada o solapada. Es importante estar atentos a estas manifestaciones y actuar de manera inmediata.

Verónica García Martínez en su *ensayo sobre el cambio organizacional* de 2010, refiere que Eva Kras aludiendo a Paul Lawrence para ofrecer algunas consideraciones claves en el proceso de cambio, recomienda: (a) involucrar a la gente para que se sienta valorada, para que pueda participar en el proceso de cambio y asuma un compromiso. (b) identificar las fuentes de donde proviene la resistencia, entender la naturaleza del problema y dirigir la atención y esfuerzos para solucionar las diferencias. (c) comprometer a la dirección, ya que sus actitudes pueden estar causando la resistencia. (d) comunicar que las normas son para todos en la organización y hacer cumplir esto. (e) enseñar a los directivos a escuchar e identificar en las discusiones las causas de la resistencia, dejando de lado la presión para el desempeño de las tareas.

Por otro lado, y como resultado de mis lecturas sobre cambio organizacional, encuentro que para vencer la resistencia al cambio son aplicables algunos métodos tales como: (a) educación y comunicación, es un método lento, pero ayuda a mejorar la disposición del personal. (b) participación y compromiso, es un método adecuado para detener la oposición y establecer responsabilidades aunque también es un método a largo plazo. (c) facilitación y soporte, este es uno de los métodos los efectivos, pero más costoso ya que brinda un seguimiento y acompañamiento a los procesos. (d) negociación y acuerdo, este método se usa cuando el resultado del cambio desfavorece a determinado grupo, lo que

genera gran resistencia, este método acorta tiempo y trabajo si se realiza adecuadamente, pero puede traer dificultades si se vuelve repetitivo o si otros grupos quieren utilizar esta vía para resolver otras situaciones. (e) manipulación, este es un método poco ortodoxo, pero funciona cuando existe poco tiempo; sin embargo, puede generar conflictos futuros. (f) coacción, este método como el anterior, funciona cuando hay poco tiempo, pero igualmente, puede generar conflictos.

En mi concepto, los mejores métodos son los lentos, tales como; el de educación y comunicación y el de participación y compromiso, ya que dejan una mayor recordación, generan un mayor sentido de pertenencia y por tanto, su resultado es más eficiente a largo plazo. En contraposición, si estos métodos lentos no son constantes, pueden generar una gran expectativa, que finalmente, puede reflejarse en mayor resistencia y frustración.

Un buen ejemplo del manejo del cambio en una organización es el de Almacenes Éxito que tras 3 fusiones aún conserva su buen nombre y ha mejorado sus estándares de calidad. La empresa absorbió a Almacenes Ley, a Pomona y a Carulla y a pesar de que ingresaron nuevos trabajadores con culturas organizacionales totalmente diferentes lograron adaptarse a las políticas existentes en el almacén, el uso de estrategias tales como: educación y comunicación y participación y compromiso también han llevado

a Almacenes Éxito a mejorar día a día y a ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

CAPÍTULO 6. LA ESTRATEGIA DE CAMBIO

Al principio del ensayo hice énfasis en el tema de la cultura organizacional y de su importancia como base del conocimiento empresarial. Esa cultura que nace desde la planeación estratégica y desde su formulación está arraigada a la búsqueda de una estabilidad, no de un cambio. En contraposición, como afirma Rodríguez (1996): “El cambio organizacional es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible”. (p. 164)

Esta realidad, hace necesario que los directivos estén en una constante búsqueda de competitividad y productividad, que llevan a implementar cambios bruscos que pueden causar daños en su cultura organizacional. Rodríguez, D; hace referencia a tres etapas para garantizar la estrategia de cambio: Diagnóstico, implementación y evaluación.

Cuando habla de la etapa de diagnostico, Rodríguez, hace referencia a la importancia de contar en las organizaciones con adecuados sistemas que permitan detectar la resistencia al cambio, su origen y su dimensión; igualmente, Rodríguez sugiere iniciar con un pre diagnóstico basado en la información interna de la empresa y posteriormente apoyar ese diagnóstico con la opinión de un agente externo que vea los puntos ciegos que los miembros de la organización no pueden ver. En la etapa de implementación,

Rodríguez, indica que es posible, que se vea suspendida, debido a detalles no detectados en la etapa de diagnóstico, igualmente a pesar de que la implementación sea efectiva, es necesario continuar con la etapa de evaluación constante y reiniciar el proceso.

Con el seguimiento de las etapas anteriormente señaladas, estamos trabajando con el ciclo PHVA, planear, hacer, verificar y actuar que resulta ser un pilar en la implementación de los sistemas de calidad y que al ser trabajado en el tema del cambio organizacional, puede llevarnos a obtener mejores resultados.

Los cambios surgen constantemente y las empresas deben asumirlos para evitar entrar en crisis o desaparecer, los sistemas de gestión de la calidad y de control interno permiten establecer estándares de calidad dentro de las compañías lo que les puede facilitar abarcar más mercado y cumplir los requisitos del cliente. Los directivos deben ser conscientes de la importancia de la implementación gradual de los cambios; es decir, de la planeación, para evitar generar resistencia, además deben estar muy atentos a los cambios bruscos que se encuentran para establecer programas de capacitación, mejorar la comunicación y de esta forma evitar confusiones, aquí está el actuar, y no solo como respuesta a problemas sino para prever posibles dificultades, además mostrando con su ejemplo la pro actividad y los beneficios de trabajar con calidad. Finalmente verificar los resultados obtenidos e implementar acciones de mejora, ojalá permitiendo la

participación de los trabajadores brindando los espacios para comunicar sus sugerencias, esto hará posible que la implementación de un sistema de control interno y de gestión de calidad sea compartida, participativa y sobre todo bienvenida en todos los niveles de la organización.

REFERENCIAS

Amorós E. (2007) *Comportamiento Organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Escuela de Economía. USAT. Lambayeque. Perú, bajado de internet el 31 de julio de 2010 en www.usat.edu.pe/carreras1/economia

Arnoletto, E. (Julio 2010). *La gestión Organizacional en los gobiernos locales*. Bajado de internet el 20 de Septiembre de 2010 en <http://www.eumed.net/libros/2010d/>.

Betancourt. (2006). *Gestión Estratégica Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*. Extraído el 06 de Junio de 2010 desde <http://www.eumed.net/libros/2006c/220>

García. (2010). *El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos*. Extraído el 20 de septiembre de 2010 desde <http://www.eumed.net/ce/2010/ajmgl>.

García López, J.M. (2010, abril). *El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos*. Contribuciones a la Economía, disponible en internet en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>.

García Martínez, V. (2010). *Ensayo sobre cambio organizacional*. México. Bajado de internet el 25 de junio de 2010 desde www.publicaciones.ujat.mx/

Lawrence, P. (c.p. en Kras Eva y García Martínez, 2010)

Rodríguez, D. (1996) *Gestión Organizacional Elementos para su estudio*. Plaza y Valdés Editores. México. 1996.